

Column **Marianne Luyer**

VAN MODEL NAAR WIJSHEID

Was de vraag ‘waarom is er zoveel aandacht voor waardegedreven toezicht’ enkele jaren geleden nog de eerste vraag in onze workshops, inmiddels is de belangstelling daarvoor breed aanwezig bij toezicht en bestuur. Integriteit en ethiek wordt in toenemende mate belangrijk gevonden door burgers, medewerkers en andere stakeholders. Niet in het minst is deze belangstelling gegroeid omdat er ethische issues zijn ontstaan door het (wan)gedrag van sommige bestuurders, hetgeen de vraag opriep wat de rol is van toezicht-houders en commissarissen. *Waar is de Raad van Toezicht?!* en *Falend Toezicht* waren in 2012 al klinkende titels van boeken die hierover verschenen. Het vermogen om als bestuurder en toezichthouder te komen tot morele oordeelsvorming vereist een aantal competenties, vaardigheden en wijsheid.

Onlangs is het boek *Morele dilemma's in de boardroom* van Mijntje Lückerath verschenen, dat een aantal handvatten en modellen biedt om dit ethische gesprek te kunnen vormgeven. Ook is er een opsomming van biases – vooroordelen of denkfouten die onze gedachtenvorming beïnvloeden – die kunnen leiden tot verkeerde inschattingen. Enerzijds leiden onze ervaringen en kennis sneller tot goede inschattingen; anderzijds kan dit vermogen ons juist ook weerhouden om te komen tot nieuwe inzichten. En op dit punt doet paradigmaverkleving zich voor: het vasthouden aan bekende patronen en perspectieven.



De vraag die mij bezighoudt, is of bestuurders en toezichthouders het vermogen tot moreel leiderschap kunnen bereiken door het toepassen van modellen: is deze aanpak de weg naar wijsheid? Want niet alleen vraagt het bereidwilligheid tijd te investeren in het rationeel onderzoeken van allerlei morele kaders, mogelijke denkfouten en stappenplannen, maar de mens is maar gedeeltelijk een rationeel wezen. Ons zoogdierenbrein, dat reageert op basis van onze verlangens, behoeften en

angsten, is behoorlijk dominant voor ons handelen. Het gaat erom of wij daarnaar willen en kunnen kijken. Wat dus tevens nodig is, is de vaardigheid om met compassie te kunnen omgaan met onvermogen, fouten, maar ook met talenten en het ongewone, het oncontroleerbare, de ander. En dát talent is in een tijd

van disruptieve transitie wellicht een grotere bijdrage aan het vermogen het goede te doen, dan het kunnen toepassen van allerlei modellen.

Zoals altijd vullen verschillende benaderingswijzen elkaar aan en ook nu geldt voor de leden van de board dat er in ieder geval geen reden meer is om morele dilemma's níet te bespreken. En laat dat nu de kern van het toezichthouden zijn! «

Marianne Luyer is kerndocent en moderator bij Avicenna, Academie voor Leiderschap, lid van het netwerk The Midfield en adviseur bij NR Governance.